

巻頭対談
Up To Discussion

—視座を高めて視点を磨く—

Remote talk

新時代をどう生き抜く？ 院長夫人たちの経営超会議



昨今の新型コロナウイルス感染症の影響により、経営的に大きな打撃を受ける診療所も少なくない。その渦中で、院長を公私にわたり支え、特に奥様事務長として診療所経営で手腕を振るう院長夫人たちは、今後の生き残り戦略をどう見ているのか。敏腕院長夫人たちが徹底討論する。

一時期低迷するも
6月から復調の兆し見える

—今回は、院長夫人であり、診療所経営にもかかわられているお三方に、ポストコロナ時代へ向けた経営の見通しや生き残り戦略などをお聞きます。まずは、自己紹介をお願いします。

笹川 私が事務長を務める「笹川眼科」は2006年に新潟県長岡市で開業しました。夫は新潟大学医学部の出身ですがいわゆる地縁のない「落下傘開業」でした。とはいえ、私が長岡市出身で、同市の特徴は理解していたので、うまくスタートを切ることができました。それから曲折がありながらも、今もどうにかやっています。近年は競合も増えてきたので、「常に経営は修行」と感じています。

スタッフは常勤が看護師3人、視能訓練士3人、臨床検査技師2人、事務2人、非常勤が視能訓練士1人、事務1人です。1日の患者数は約80人で、多くが半径2km圏内の近隣住民の方ですね。

永野 私の夫は、09年に奈良県香芝市で「永野整形外科クリニック」を開業しました。それまで私はM

© yingyaipumi - stock.adobe.com

SWとして仕事をしていたのですが、以降は人の相談にのっていた強みを活かし、「今度は院長夫人の悩みに寄り添おう」と考え、経営支援を行う「クリニックスイノベーションサポート」という会社を15年に立ち上げました。

横山 私の夫は、栃木県栃木市にある「よこやま内科小児科クリニック」の2代目院長で、私たちの代で現在の場所に移転し、05年に法人化しました。今年で20年目を迎えます。私は結婚と同時に開業医の妻として事務長になり、現在は育て上げたスタッフに事務長職は委譲し、理事として診療所経営をサポートしながら、全国の開業医の奥様のサポートもしております。

—— 新型コロナウイルス感染拡大を受け、診療所の大半は経営状況が悪化しています。それぞれの近況を教えてください。

横山 栃木は東京に近いこともあって3月末から診療抑制がかかりました。4月の来院患者数は前年同期比で少し減り、5月は3割減ほどです。5月下旬に緊急事態宣言が解除されてからは好転して前年比9割くらいに戻りました



よこやま内科小児科クリニック
理事

横山実代

よこやま・みよ●薬剤師。2000年、結婚により横山内科医院に入職。03年に移転開業し、よこやま内科小児科クリニックに名称変更。05年に法人化。現在は、開業医の奥様のための勉強会、「医ッ歩一歩の会」主宰。また、株式会社ジャパンウーマンソサエティにて、さまざまな奥様サポート業務を行う

が、7月の現時点でも100%には至りません。

当院は内科・小児科がメインなので、発熱などの新型コロナウイルス感染が疑われる患者さんが来院されま
す。そこで、早々に感染予防対策
はもちろん、スタッフのメンタル
ケアにも力を入れなくてはなりま
せんでした。

永野 当院も緊急事態宣言の発令から患者さんが減り、5月は23%減でした。横山さんと同じように6月には9割以上に戻りましたが、7月はまた減ってきている感触です。高齢の患者さんが多い整

形外科は、そもそも夏と冬の来院数が減る傾向にありますし、今年
は雨も続きました。さらに当院で
はスポーツ外傷の子どもの患者さ
んが多いのですが、新型コロナに
よる休校で部活動も停滞していま
す。それらの影響も現れているよ
うに思います。

そして、その間やはり気になつたのは、人件費です。当院は非常勤を含めるとスタッフは32人ほどと少なくありません。別の整形外科ではリハビリ室を一時的に閉じたところもあったと聞きますが、当院では理学療法士を雇用してい

て人件費が低くはありません。そのため、コロナ後も引き続き稼働させると決めました。すると今度は人の動きがある分、感染対策にも過敏になります。そのバランスの舵取りをどう取るかが難しかったです。

笹川 当院もお二方の状況と似ていて、患者数は4月から減り始め、5月に18%減になり、6月はほぼ昨年並みに戻りました。その一方で、眼科は本来、5月は患者さんが多い月であり、新型コロナウイルスの影響で減った分が次月上乗せされるはずと期待していたのが、思っ

新時代をどう生き抜く？ 院長夫人たちの経営超会議



笹川眼科
事務長

笹川正子

さがわ・まさこ ● 2006年笹川眼科開業に合わせMS法人代表取締役任。医療経営士・日本医業経営コンサルタント資格を取得。現在、医療勤務環境改善支援センターでアドバイザーとして県内医療機関の経営支援。また5カ月間でインスタフォロワー1万人達成の経験を活かしてSNS運用アドバイザーも開始

「たよりもそうならなかったのが気がかりです。7月の状況も良いわけではありませんが、当院は手術も行っているのをを含めて売り上げを昨年と同等に持っていけるか、あるいは少しの減少で落ち着くか。そんな状況です。」

スタッフマネジメントの さまざまな問題が浮上

「永野さんは日頃から診療所経営に携わる院長夫人のお悩みを支援されていますが、コロナ禍で院長夫人たちからはどんな声があがっていますか。」

永野 細かな悩みはさまざまですが、たとえば、感染を過度にこわがり、「私たちが感染したら院長は責任を取ってくれるのか」と、スタッフの集団欠勤が起きたところや、別の診療所では、「現金の拝受が不潔だから」と言って、院内の紙幣を天日干しするスタッフが出たといった、嘘のような話も聞きました。あとは、物品の予備が少なく、輸入も滞ったことで滅菌手袋などが不足した診療所もあったそうです。

具体的な収益面で言うと、すでに言われているように、耳鼻咽喉科への打撃が非常に大きく、私が聞いたところでも前年比5割減という診療所もありました。その次に影響が大きかったのが小児科かなという感触です。

笹川 現金の話でいうと、眼科である当院の場合、以前から流行性角結膜炎の患者さんが来院される関係で、院内の現金はアルコール消毒するようにしていたため、コロナ禍でもトラブルはありませんでした。物品も、世間でマスク不足が言われ始めたころには多めに発注するようにしていたので、欠品は避けられました。

「一番課題に感じたのは、スタッフのメンタルケアです。患者減にともなう診療所経営、ひいては自分の身の上を心配するスタッフも一時期増えました。私はそんな現場の空気の変化を感じ取って、全スタッフを招集して緊急ミーティングを開き、そこで「あなたたちのことは絶対に守る」としつつ、雇用保証を伝えました。それ以降はスタッフもスイッチが切り替わったようで、新型コロナに院内一丸で立ち向かう気概が増したように思います。事務長として長く現場に出て、スタッフと信頼関係を築いてきた日々の積み重ねがあったからこそ、それが活きたのではないのでしょうか。現場を知らない人が管理職だった場合、こんなときに亀裂が生まれるのかもしれないですね。」

横山 当院は長年勤務してくれているスタッフも多く、私も笹川さんと同じように、「あなたたちの雇用を守りたい」と、一人ひとりと面談をして伝えました。その一方で、夏の賞与は泣く泣く減給を決定しました。これまで当院では賞与を減給したことはなかったのですが、やはり、戻りつつあると



株式会社クリニックイノベーションサポート
代表取締役

永野 光

ながの・ひかる ● MSWとして勤務後、永野整形外科クリニック立ち上げを行い、主にバックオフィスを担当。院長妻の社会資源になりたくて株式会社クリニックイノベーションサポートを設立。経営陣をサポートする役割を担う。著書に「院長妻から院長夫人への42のメッセージ」(プリムド社)

はいえ経営は少なからず悪化しています。そこで、冬に満額出すためにも、「今回は我慢してほしい」と伝えました。

永野 確かに、人件費はかなり気になりましたが、その分、スタッフの個々の貢献度を振り返る機会にもなったと感じています。以前からスタッフの仕事ぶりや貢献度にはバラつきがあったと思いますが、それがより明確に見えてきた印象があります。たとえば、患者さんが減るとその分、スタッフの業務にも以前より空いた時間が出てきますが、そのなかでも「感染

対策を充実させよう」などと、積極的にできることを探して仕事をつくっていく人と、そうでない人もいるわけです。整形外科診療所は他の診療科よりも人数が多い分、目配りや気配りを効かせるのが大変ですが、「人を見る」という点では、良い経験だったかもしれません。

—— スタッフマネジメントをはじめ、さまざまな課題が見えてきたのですね。それを踏まえ、院長夫人であり事務長でもある皆さんは、ご自身の役割を改め

てどう認識されましたか。

永野 新型コロナ以前から変わっていませんが、私の役割は、「ビジョン・アンバサダー」だと思っています。当院の院長は熱意のある人ですが、その熱意がスタッフや他の人にうまく伝えられていないことがあるので、公私にわたって彼を知り、そうした性格も理解している私が汲み取り、他の人にわかるように代弁したいなど。

横山 私も、現場に立つ院長夫人は、院長のよき翻訳者、仲介者であることが望ましいと考えています。当院の院長も少し口下手で、

自分の背中を見てついて来てもらいたいと思っっているタイプなのですが、それだけでは、スタッフがよく理解できなかったり、誤解を与えたりしてしまう可能性があります。私がスタッフと同じ女性目線に立って、彼の代わりに言葉を尽くすようにしていますね。医療の世界はチームワークが重要なので、言葉を通じたコミュニケーションを密にするのは大切です。

笹川 言葉を尽くすという意味では、私は毎月の給与明細などでも、診療所の理念などを一筆したためたりして、こまめに自分たちの使命や存在意義を伝えるようにしています。また、その一方で、コロナ禍においては、患者さんへ診療所としての対応や姿勢を周知するのに言葉を尽くすのも、非常に重要な役割だと感じました。たとえば、半年先まで入っていた予約に対し、患者さん一人ひとりに電話やハガキで、「過去2週間以内に県外移動があった場合、予約日を変更してほしい」などの旨を伝え、併せてHPや院内掲示をつくり直しました。作業は膨大でスタッフには苦勞をかけたのですが、常に先手で伝えないと患者さんとのトラブルリスクが高まりますし、逆に

Remote talk

早く伝えるほど理解・納得してもらいやすいので、即座に行動する大切さを実感しました。

真の顧客ロイヤリティーが
ポストコロナ時代を制する

——ポストコロナ時代を迎え、今後診療所としてはどのような集患対策を図っていくお考えでしょうか。

永野 今回の新型コロナウイルスによって、整形外科診療所における「不急の医療」が何であるかを、とても考えさせられました。これからは、従前よりも受診回数を極力減らしながらも、検査や治療、リハビリの質を上げていくアウトカムの実践が問われると考えています。真の意味で患者さんの信頼を得られる診療所経営が、一層求

められるようになるはずですよ。

たとえば、当院では開業時からエコーガイド下での検査・治療を診療の柱に掲げており、これがコロナ禍でも患者さんからの信頼や満足度に資する大きな要因となりました。そこで、引き続きエコーの活用とペインクリニックとの連携による痛み緩和などに力を入れていきたいと考えています。

横山 不要な受診を抑制していくというのは、私も同意します。当院のような内科・小児科診療所は感染症患者さんがとても多かったわけですが、新型コロナを機に感染対策への意識は上がったため、取束後は他の感染症も含めて、感染症患者さんの数が完全に戻るとはありません。さらに、日本全体で少子高齢化が進み人口が減少している以上、小児医療による増

取は見込めないという前提でどう収益を確保していくか。明確な答えはまだ出ていませんが、オンライン診療を含め、従来とは異なる患者さんとの接点をどれだけつくっていくかが、カギを握りそうな気がしています。

笹川 確かに、オンライン診療のような対面以外の受け皿は大事ですよ。眼科は対面検査の機会が多いので、他科に比べて活用頻度や使い方は異なると思いますが、患者さんを断らない医療提供体制を追求したいです。

——最後に、診療所経営に携わる院長夫人として、今後の抱負をお聞かせください。

笹川 医療界に限らず、ポストコロナの世界では、強烈なファンを持つ組織が生き残っていきます。

いかに多くの患者さんに自院のファンになっていただけるか、あらゆる選択肢を考えて頑張りたいですね。

横山 笹川さんの言うように、今後はますます顧客ロイヤリティーの醸成が重要になると思います。医療界自体のあり方も激変すると思うので、従来の常識に捉われず、なるべくフラットな視点で自院や他院の奥様のサポートをしていきたいです。

永野 医療機器やICTの進歩によって、医療の仕組みや経営戦略の幅も広がっていきますが、そんななかでも、スタッフの共感を得ていくことが、私たちの重要な役割であることに変わりはありません。今後はより一層、人材育成にぐっと力を入れていきたいです。